



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

JANNE KEILA BRANCO MARTINS RIBEIRO

**PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PASTORES: UM ESTUDO
DE CASO NA IGREJA EVANGÉLICA ASSEMBLEIA DE DEUS**

**São Cristóvão
Abril/2019**

JANNE KEILA BRANCO MARTINS RIBEIRO

**PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PASTORES: UM ESTUDO
DE CASO NA IGREJA EVANGÉLICA ASSEMBLEIA DE DEUS**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe (UFS), como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração, em cumprimento às Normas regulamentadas pela Resolução nº 69/2012/CONEPE.

Orientadora: Professora Dr^a Thaís Ettinger
Oliveira salgado

**São Cristóvão
Abril/2019**

JANNE KEILA BRANCO MARTINS RIBEIRO

**PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PASTORES: UM ESTUDO
DE CASO NA IGREJA EVANGÉLICA ASSEMBLEIA DE DEUS**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe (UFS), como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração, em cumprimento às Normas regulamentadas pela Resolução nº 69/2012/CONEPE.

TCC Defendido e Aprovado em 01/04/2019

Banca Examinadora:

Profª Drª Thaís Ettinger Oliveira Salgado
Universidade Federal de Sergipe – UFS (Orientadora)

Profª Ma. Maria Teresa Gomes Lins
Universidade Federal de Sergipe – UFS

Profª Drª Rosângela Sarmento Silva
Universidade Federal de Sergipe – UFS

A Deus, pois, foi Ele quem me deu forças e perseverança para chegar ao final deste curso. A Ele, dedico minha vida, consagro tudo o que tenho, e tudo o que sou.

AGRADECIMENTOS

A Deus, que sempre me ajudou, me protegeu, e me encheu de coragem para que eu conseguisse conquistar essa vitória.

Ao meu esposo, Wadson Ribeiro, pelo apoio incondicional que me deu, por ter se sacrificado juntamente comigo para que eu alcançasse esse objetivo. Jamais esquecerei e serei eternamente grata, meu amor.

Aos meus filhos, Deborah Branco e Luccas Branco, que, durante esse período de curso, tiveram a atenção da mamãe dividida entre eles e a UFS.

Aos meus pais, Benedito Martins e Nelci Branco, pela educação que me deram, por terem me conduzido nos caminhos do Senhor Deus, e por sempre estarem ao meu lado, em todas as horas, me apoiando em todos os sentidos.

A minha irmã Aydil Branco e ao meu cunhado Ednei Viane, por terem cuidado dos meus filhos como se fossem seus. Deus os recompensará.

Aos meus amigos universitários e professores que sempre estiveram comigo nessa longa jornada, especialmente, Evelyn Raiane, por todas as ajudas que me deu.

A minha Prof^a Ma. Maria Teresa Gomes Lins, que, neste final de curso me apoiou bastante na escolha do tema deste trabalho.

A minha querida orientadora Prof^a Dr^a Thaís Ettinger Oliveira Salgado, por ter contribuído para a realização do meu trabalho e por ter sido bastante compreensiva comigo.

*“Tudo quanto te vier à mão para fazer, fa-
ze-o conforme as tuas forças.”*

(Eclesiastes, 9:10).

RESUMO

As organizações modernas convivem com a constante necessidade de interagir com o ambiente, no qual estão inseridas. Por isso, elas precisam, obrigatoriamente, ter um quadro de colaboradores habilitados e competentes, para o seu pleno funcionamento e desempenho. A ARH é a responsável por integrar pessoas às empresas, e essa integração compreende os processos de recrutamento e seleção. O recrutamento é a atividade de atrair candidatos qualificados para a disputa por um cargo, e, fica a critério dos recrutadores a escolha da fonte a ser recrutada se interna (própria empresa) ou externa (MRH). Já a seleção, define o candidato que mais atende ao perfil da vaga, é como uma “espécie de filtro”, onde só passa o mais competente. As técnicas de seleção são várias, e elas mudam conforme o nível do cargo (entrevistas, provas de conhecimento e capacidade, testes psicológicos, testes de personalidade e testes de simulação). Este trabalho se propôs a descrever as técnicas de recrutamento e seleção de pastores na Igreja Evangélica Assembleia de Deus. Para isso, o método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso com caráter qualitativo e descritivo, de natureza básica. A técnica de coleta de dados aplicada foi uma entrevista, dirigida ao Pr. Presidente da referida igreja. O estudo mostrou que, embora se trate de uma instituição religiosa, sem fins lucrativos, e que não lida com a questão da concorrência de maneira tão perspicaz, como as empresas comerciais, pôde-se concluir que a IEAD possui um processo de recrutamento e seleção simples, porém, bem definido, e inclusive, utiliza-se de recursos oferecidos pela ciência como algumas técnicas de seleção (entrevistas, provas de conhecimento e capacidades) e também atividades de avaliação do processo de recrutamento e seleção. O recrutamento é, essencialmente, interno, devido às peculiaridades da organização. Ao final do trabalho foram dadas algumas sugestões como: a realização de outras pesquisas ouvindo, não apenas o lado da instituição, mas também o lado dos fiéis para que eles opinem sobre o que consideram ser um pastor eficiente e eficaz. Sendo assim, esse *feedback* será de grande ajuda para os administradores. E também foram propostas futuras pesquisas a grupos religiosos diferentes (outros pentecostais, batistas, adventistas, luteranos, outros) para se fazer a comparação de seus processos de recrutamento e seleção, identificando diferenças e semelhanças.

Palavras-chave: Recursos Humanos. Recrutamento. Seleção.

ABSTRACT

Modern organizations coexist with the constant need to interact with the environment in which they are inserted. Therefore, they must, necessarily, have a cadre of skillful and competent employees, for their full functioning and performance. ARH is responsible for integrating people into companies, and this integration comprises recruitment and selection processes. Recruitment is the activity of attracting qualified candidates for a position, and it is the discretion of recruiters to choose the source to be recruited whether internal (own company) or external (MRH). Already the selection, defines the candidate that most suits the profile of the vacancy, is like a "sort of filter", where only the most competent passes. The selection techniques are various, and they change according to the level of the position (interviews, knowledge and ability tests, psychological tests, personality tests and simulation tests). This paper sets out to describe the techniques of recruitment and selection of pastors in the Evangelical Church of the Assemblies of God. For this, the research method used was the qualitative and descriptive case study, of a basic nature. The technique of data collection applied was an interview, addressed to the Pr. President of said church. The study showed that although it is a non-profit religious institution and that it does not deal with the competition issue in such an astute manner as the commercial companies, it has been concluded that IEAD has a recruitment and selection process simple, yet well-defined, and even using resources offered by science as some selection techniques (interviews, knowledge tests and skills) as well as evaluation activities of the recruitment and selection process. Recruitment is essentially internal due to the peculiarities of the organization. At the end of the work, some suggestions were given, such as: conducting other researches, not only listening to the institution, but also the side of the faithful, so that they can think about what they consider to be an efficient and effective pastor. Therefore, this feedback will be of great help to administrators. And future research was also proposed to different religious groups (other Pentecostals, Baptists, Adventists, Lutherans, others) to compare their recruitment and selection processes, identifying differences and similarities.

Keywords: Human Resources. Recruitment. Selection.

SIGLAS

ARH	Administração de Recursos Humanos
CLT	Consolidação das Leis Trabalhistas
GRH.....	Gerente de Recursos Humanos
IEAD	Igreja Evangélica Assembleia de Deus
MRH	Mercado de Recursos Humanos
MT	Mercado de Trabalho
RH	Recursos Humanos
RP.....	Requisição de Pessoal
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso
TI	Tecnologia da Informação

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - AS PESSOAS SÃO RECURSOS OU PARCEIRAS DAS ORGANIZAÇÕES?	17
QUADRO 2 - AS TENDÊNCIAS: A FORTE MUDANÇA NO MERCADO DE TRABALHO NO MUNDO ..	21
QUADRO 3 - MEDIDAS PARA AVALIAR O RECRUTAMENTO	28
QUADRO 4 - PROCESSO DE COMPARAÇÃO.....	28
QUADRO 5 - A SELEÇÃO COMO RESPONSABILIDADE DE LINHA E FUNÇÃO DE STAFF.....	31
QUADRO 6 - ETAPAS DE UMA ENTREVISTA	34
QUADRO 7 - CATEGORIAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE	34

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA	15
1.2 OBJETIVOS	16
1.3 JUSTIFICATIVA	16
 2. REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 GESTÃO DE PESSOAS	16
2.2 RECRUTAMENTO DE PESSOAL	19
2.2.1 Mercado de Trabalho	21
2.2.2 Mercado de RH	22
2.2.3 Processo de Recrutamento	23
2.2.4 Fontes de Recrutamento	24
2.2.4.1 Recrutamento Interno	24
2.2.4.2 Recrutamento Externo	26
2.2.4.3 Recrutamento Misto	28
2.2.4.4 Avaliação dos Resultados do Recrutamento	28
2.3 SELEÇÃO DE PESSOAL	29
2.3.1 Seleção como um Processo de Comparação	30
2.3.2 Seleção como um Processo de Decisão e Escolha	31
2.3.3 Técnicas de Seleção	32
2.3.3.1 Entrevista	33
2.3.3.2 Provas de Conhecimentos ou de Capacidades	34
2.3.3.3 Testes Psicológicos	35

2.3.3.4 Testes de Personalidade.....	36
2.3.3.5 Testes de Simulação	37
2.3.3.6 Avaliação dos Resultados de Seleção	37
3. METODOLOGIA	38
3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO	39
3.2 QUESTÕES DE PESQUISA	40
3.3 UNIVERSO/POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	40
3.4 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	40
3.5 DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE	41
4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	42
4.1 QUESTÃO REFERENTE ÀS FONTES UTILIZADAS PELA IEAD PARA RECRUTAMENTO DE PASTORES.....	42
4.2 QUESTÃO REFERENTE ÀS TÉCNICAS DE RECRUTAMENTO USADAS PELA IEAD	44
4.3 QUESTÃO REFERENTE ÀS TÉCNICAS DE SELEÇÃO APLICADAS PELA IEAD	44
4.4 QUESTÃO REFERENTE À AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.....	46
4.5 SUGESTÕES DA PRÓPRIA ENTIDADE PARA MELHORIA DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.....	46
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	47
REFERÊNCIAS	49

APÊNDICES	52
APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTA	52
APÊNDICE B: FIGURAS.....	52

1. INTRODUÇÃO

O acelerado progresso da globalização tem deixado as organizações modernas em constante necessidade de interação com o ambiente no qual estão inseridas. Essa necessidade de interação envolve relacionamentos com fornecedores, clientes, funcionários; exige atenção às mudanças na economia global; e contribui para que a organização se mantenha competitiva no mercado frente aos concorrentes.

Por isso, além de um planejamento estratégico muito bem elaborado, as empresas precisam, inevitavelmente, para o seu pleno funcionamento e desempenho, ter um quadro de colaboradores habilitados e competentes. A ARH é a responsável por integrar pessoas às organizações, e para isso ela usa os processos de recrutamento e seleção (MARRAS, 2011).

Esses processos são responsáveis pela atração e seleção e podem acontecer pelos meios de comunicação sejam rádio, televisão, jornais ou anúncios de qualquer natureza, redes sociais direcionadas a emprego. É necessário praticar corretamente as técnicas, porém cada empresa tem seus critérios para fazer a escolha de seu pessoal (CARVALHO, NASCIMENTO e SERAFIM, 2012).

Foi descrito, até agora, sobre organizações que têm fins lucrativos e que para alcançarem seus objetivos procuram contratar os melhores funcionários. A pesquisa feita neste trabalho tem a missão de mostrar como se dá o processo de recrutamento e seleção em organizações sem fins lucrativos, como é o caso da Igreja Evangélica Assembleia de Deus.

A maioria da sociedade brasileira tem a ideia de que entidades religiosas, principalmente as evangélicas, são inesgotáveis fontes de riqueza, mas, na realidade, é uma ideia equivocada, pois não é isso que acontece quando se trata de uma organização idônea.

Sendo assim, pelo fato de não haver fins lucrativos envolvidos no negócio, subentende-se que não deva ser tarefa fácil recrutar e selecionar pessoas para exercerem o cargo de pastor nas igrejas.

Na verdade, não é uma atividade muito atrativa, do ponto de vista financeiro, pois vivemos numa época em que o consumismo está, cada vez, mais exacerbado, e as pessoas se sentem compelidas a acompanharem a evolução tecnológica, as modas, as tendências. Para isso, se esforçam com a intenção de galgar profissões que lhes proporcionem melhores rendas (remunerações). Eis a dificuldade para contratar pastores.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA

A instituição em estudo foi fundada no Brasil em 1910. Em seus dias iniciais o número de fiéis era muito reduzido, não sendo necessária, assim, a contratação de pastores, pois só havia uma congregação e esta era apascentada pelos missionários fundadores da igreja.

Porém, em pouco tempo, a igreja cresceu significativamente se espalhando pelos bairros de Belém do Pará (onde foi fundada), por todas as cidades do Estado, e por fim, alcançando todo o território brasileiro. A partir de então se torna inevitável a contratação de pastores para suprir o grande número de congregações disseminadas país a fora.

As organizações que atuam nas áreas de produtos ou serviços, contam com a ARH que lhes oferece mecanismos que possibilitem a garantia de maior acerto na escolha das pessoas certas para os cargos certos.

No entanto, as instituições religiosas possuem características distintas, e, geralmente não expõem suas particularidades referentes ao modo de preenchimento de vagas no seu quadro de pessoal.

Em razão disso, a pesquisa visa responder a seguinte questão: Como as técnicas de recrutamento e seleção são utilizadas para a admissão de pastores na Igreja Evangélica Assembleia de Deus?

1.2 OBJETIVOS

A realização desse estudo tem o objetivo geral de descrever como o processo de recrutamento e seleção transcorre na IEAD, na contratação de pastores. Esse objetivo geral se desdobra em três objetivos específicos:

- 1) Identificar técnicas de recrutamento de pastores na entidade estudada;
- 2) Verificar a utilização de técnicas de seleção na escolha de pastores;
- 3) Analisar a eficiência do processo de recrutamento e seleção na instituição.

1.3 JUSTIFICATIVA

O tema exposto neste trabalho de conclusão de curso foi adotado a partir da necessidade de se observar como funcionam os procedimentos para recrutamento e seleção em uma instituição religiosa, de fins não lucrativos, como é o caso do objeto de estudo da pesquisa, a Igreja Evangélica Assembleia de Deus.

Pressupõe-se que não seja tarefa fácil, uma vez que, como já fora supracitado, trata-se de uma entidade sem fins lucrativos, e, sendo assim, ao contrário do que a maioria da sociedade cisma, torna-se uma atividade não muito atrativa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta parte do trabalho contextualiza a teoria do problema e também o seu relacionamento com o que será investigado. Ela esclarece os pressupostos teóricos que sustentam a pesquisa (GIL, 2002).

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Araujo e Garcia (2006), a Gestão de Pessoas emergiu como uma resposta às demandas de excelência organizacional. Essa nova roupagem para a melhor gestão do quadro funcional surgiu porque vivemos uma nova realidade. Os autores afirmam que a TI é a grande responsável pelo declínio do antigo perfil da área de recursos humanos.

As cinco fases evolutivas da gestão de pessoal no Brasil são descritas por (MARRAS, 2011), quando, em seu livro, ele relata sobre a pesquisa feita em 1997 pela professora Tose, são elas:

a) A fase contábil → caracterizava-se pela preocupação com os custos da organização. Os trabalhadores eram vistos sob o enfoque contábil, comparados à mão-de-obra.

b) A fase legal → registrou o aparecimento da função de chefe de pessoal. O poder, até então centrado na figura dos feitores (chefes de produção) sobre os empregados, passou para as mãos do chefe de pessoal pelo domínio exercido sobre as regras e normas jurídicas impostas pela CLT.

c) A fase tecnicista → foi a que implantou o modelo americano de gestão de pessoal e alavancou a função de RH ao status de gerência. Nessa fase a área de RH passou a operacionalizar serviços como os de treinamento, recrutamento e seleção, cargos e salários, higiene e segurança no trabalho, benefícios e outros.

d) A fase administrativa → registrou-se uma nova mudança - significativa - na denominação e na responsabilidade do até aqui gerente de relações industriais: o cargo passou a se chamar gerente de recursos humanos. Pretendia-se dar mais ênfase para as responsabilidades de cunho mais humanístico, voltadas aos indivíduos e suas relações (com os sindicatos, a sociedade etc.).

e) A fase estratégica → foram registradas as primeiras preocupações de longo prazo, por parte das empresas, com os seus colaboradores. Promoveu-se nova alavancagem organizacional do cargo de GRH, que, de posição gerencial, de terceiro escalão, em nível ainda tático, passou a ser reconhecido como diretoria, em nível estratégico.

Conforme (GIL, 2001, p. 17), “Gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos, tanto organizacionais quanto individuais”.

O cenário em que se encontra a gestão de pessoas é retratado pelas pessoas e pelas organizações, onde ambas precisam uma da outra para obter sucesso, seja ele individual ou organizacional. Nos dias atuais as pessoas não são mais vis-

tas como recursos, e sim como parceiras, como colaboradoras, trabalhando para o êxito conjunto.

Apesar das mudanças pelas quais a gestão de pessoas tem passado nos últimos anos, a ARH ainda é o termo mais comum quando nos referimos à administração de pessoas. A Gestão de Pessoas ou ARH é constituída por políticas e práticas necessárias para conduzir o comportamento e estimular as relações humanas de modo a potencializar o capital humano no ambiente de trabalho (CHIAVENATO, 1999). Chiavenato ressalta ainda a enorme relevância dos seres humanos no contexto da organização, e daí surge a questão de como tratá-los: como recursos, ou como parceiros.

Quadro 1 - As pessoas são recursos ou parceiras das organizações?

PESSOAS COMO RECURSOS	PESSOAS COMO PARCEIRAS
<ul style="list-style-type: none"> • Empregados isolados nos cargos • Horário rigidamente estabelecido • Preocupação com normas e regras • Subordinação ao chefe • Fidelidade à organização • Dependência da chefia • Alienação à organização • Ênfase na especialização • Executoras de tarefas • Ênfase nas destrezas manuais • Mão-de-obra 	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores agrupados em equipe • Metas negociadas e compartilhadas • Preocupação com resultados • Atendimento e satisfação do cliente • Vinculação à missão e à visão • Interdependência com colegas e equipes • Participação e comprometimento • Ênfase na ética e na responsabilidade • Fornecedoras de atividade • Ênfase no conhecimento • Inteligência e talento

Fonte: Chiavenato (2004, p. 8)

Segundo Chiavenato (2004), as políticas e práticas de ARH podem ser resumidas em seis processos fundamentais, são eles: processos de agregar pessoas, processos de aplicar pessoas, processos de recompensar pessoas, processos de desenvolver pessoas, processos de manter pessoas, processos de monitorar pessoas. Os processos compreendem, pois:

- Processo de agregar pessoas: recrutamento e seleção;
- Processo de aplicar pessoas: desenho de cargos, avaliação do desempenho;
- Processo de recompensar pessoas: recompensas, remuneração, benefícios e serviços sociais;

- Processo de desenvolver pessoas: treinamento, desenvolvimento, mudanças.
- Processo de manter pessoas: clima organizacional, disciplina, higiene, segurança, qualidade de vida, e manutenção de relações sindicais;
- Processo de monitorar pessoas: banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

O foco deste TCC está direcionado, entretanto, apenas ao primeiro processo que é o de agregar pessoas. Este pode ser denominado processo de provisão ou de suprimento e engloba recrutamento e seleção.

2.2 RECRUTAMENTO DE PESSOAL

Para Marras (2011), o processo de recrutamento de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH que tem por finalidade a captação de recursos humanos interna e externamente à organização objetivando municiar o subsistema de seleção. A interligação existente entre as atividades de recrutamento e seleção fez com que alguns autores, como (DUTRA, 2002), as apresentasse como um único processo.

Durante o recrutamento, procura-se informar completamente os candidatos sobre as qualificações exigidas para o desempenho do cargo e as oportunidades de carreira que a empresa pode oferecer (BOHLANDER, SNELL e SHERMAN, 2005).

Carvalho, Nascimento e Serafim (2012) dizem que o aspecto principal das ações que precedem o recrutamento - análise, avaliação e classificação de cargos e salários - é a impessoalidade, pois o intuito central dessas funções é mostrar a estrutura salarial e ocupacional da empresa.

Segundo Chiavenato (2004, p. 115), recrutamento “é um conjunto de atividades desenhadas para atrair candidatos qualificados para uma organização”. Ele o considera como um processo de comunicação onde, a empresa comunica e divulga oportunidades de emprego, e, concomitantemente, atrai os candidatos para a seleção.

Recrutamento é o processo de atrair um conjunto de candidatos para um particular cargo. Ele deve anunciar a disponibilidade do cargo no mercado e atrair candidatos qualificados para disputa-lo. O mercado no qual a organização tenta buscar os candidatos pode ser interno, externo ou uma combinação de ambos. Em outras palavras, a organização deve buscar candidatos dentro dela, fora dela ou em ambos os contextos (CHIAVENATO, 2004, p. 113).

Um recrutamento falho ou inapropriado pode acarretar dispêndios à empresa, entre os quais se sobressaem (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2012):

- Alto giro de pessoal (*turnover*);
- Aumento substancial dos custos de recrutamento;
- Ambiente de trabalho comprometido com funcionários pouco qualificados para o exercício das funções.

Os autores ainda dizem que uma força que foi bem recrutada, atendendo aos pré-requisitos estabelecidos, pode contribuir para que a empresa produza bens e serviços em escala mais elevada.

Numa abordagem moderna, o planejamento de RH se dá em nível estratégico e está atrelado ao planejamento estratégico da empresa. Para que as organizações tenham seus cargos ocupados por pessoas capazes de executá-los adequadamente, é indispensável um bom PRH.

Chiavenato (2004, p. 78) diz que:

O planejamento estratégico de RH é o processo de decisão a respeito dos recursos humanos necessários para atingir os objetivos organizacionais, dentro de um determinado período de tempo. Trata-se de definir antecipadamente qual a força de trabalho e os talentos humanos necessários para a realização da ação organizacional futura. Ocorre que o planejamento de pessoal nem sempre é da responsabilidade do órgão de pessoal da organização, apesar de sua importância.

Para Araujo e Garcia (2006), qualquer que seja o modelo de planejamento de recursos humanos, e qualquer que seja a unidade envolvida no recrutamento, algumas perguntas básicas devem ser respondidas, tais como:

- Por quê? (o *feedback* virá através da necessidade da organização, de modo a constatar se realmente é necessário o recrutamento);
- Quem? (a necessidade da organização é quem designará o tipo profissional almejado);
- Como? (de que forma, maneira e circunstâncias as pessoas deverão ser recrutadas, ou seja, as técnicas que serão utilizadas);
- Onde? (a resposta está na diversidade de locais onde se encontram disponíveis tais recursos humanos e onde a empresa deverá buscá-los de acordo com as suas necessidades).

Portanto, as empresas que fazem recrutamento às pressas, para suprir as suas necessidades de RH, conseqüentemente, terão custos maiores do que aquelas que têm um planejamento de pessoal. Será racional manter um banco de dados atualizado com informações sobre candidatos excedentes, de preferência, daqueles que já tenham passado pelo processo de seleção, mas que excederam o número de vagas.

2.2.1 MERCADO DE TRABALHO

Conforme Chiavenato (2004), o mercado de trabalho (MT) é constituído das ofertas de vagas de trabalho ofertadas pelas diversas empresas. E, como todo mercado, ele passa por situações de oferta e de procura. Quando a situação é de oferta, há abundância de espaço e oportunidades para os concorrentes ao emprego. Porém, quando o MT está em situação de procura, os procedimentos se invertem.

O crescimento econômico, a natureza e qualidade dos postos de trabalho, a produtividade, a inserção no mercado internacional são fatores condicionantes do MT. Há uma exigência de maior velocidade nos processos de transição dos empregados para novas situações. Esforços de formação e requalificação são cruciais para acompanhar as tendências do mercado (CHIAVENATO, 2004).

Quadro 2 - As tendências: a forte mudança no mercado de trabalho no mundo

1. Redução do nível de emprego industrial:

- a – Produção industrial maior e com menos pessoas através de novas tecnologias e processos.
- b – Oferta de emprego em expansão no setor de serviços.
- c – Migração do emprego industrial para o emprego terciário.

2. Gradativa sofisticação do emprego:

- a – Trabalho industrial cada vez mais mental e cada vez menos braçal.
- b – Aporte da tecnologia da informação na indústria.
- c – Maior automatização e robotização dos processos industriais.

3. Conhecimento como o recurso mais importante:

- a – Capital financeiro é importante, mas ainda mais importante é o conhecimento de como aplicá-lo e rentabilizá-lo.
- b – Conhecimento é novidade, é inovação, é criatividade, é a mola mestra da mudança.

4. Tendência á globalização:

- a – Globalização da economia e criação de uma aldeia global.
- b – Globalização do mercado de trabalho, cada vez mais mundial e cada vez menos local.

Fonte: Chiavenato (2004, p. 105).

2.2.2 MERCADO DE RH

O MRH se refere ao mercado de candidatos. Ele é atribuído ao contingente de indivíduos que estão dispostos a trabalhar ou que estão trabalhando, porém dispostos a procurar um outro emprego. É também formado de pessoas que apresentam habilidades, conhecimentos e destrezas (CHIAVENATO, 2004).

Figura 1 - Segmentação de mercado de RH.



Exemplo de segmentação de mercado de R.H. (Adaptado de CHIAVENATO, 2004)

Através de pesquisas sobre quais fontes suprirão suas necessidades, as empresas devem dar atenção a uma questão importante que é a segmentação de mercado. É evidente que as empresas não buscarão executivos da mesma forma e nas mesmas fontes onde buscam vendedores, por exemplo. Aí está o valor da segmentação.

2.2.3 PROCESSO DE RECRUTAMENTO

O processo de recrutamento se dá após a emissão da requisição de empregados pelo gerente ou responsável pelo setor com tal necessidade. Algumas empresas (principalmente micro e pequenas) não seguem essa rotina formalizando um documento, e sim, a fazem de maneira informal.

Caso a organização não tenha em seus arquivos (quadro de reposição) candidatos com os perfis desejados, começa-se, então, um recrutamento para atrair pessoas no intuito do preenchimento das vagas. O autor Jean Pierre Marras (2011, pg. 54) enfatiza que:

Todo processo de recrutamento de pessoal tem início a partir de uma necessidade interna da organização no que tange à contratação de novos profissionais, essa necessidade que, como vimos, origina-se por motivos diversos, é expressa ou emitida formalmente, pelo “requisitante” da área, através de um documento denominado requisição de pessoal (RP). Em linhas gerais a RP segue um fluxo predeterminado pela própria organização.

Marras (2011) diz ainda, que as empresas precisam manter um rígido monitoramento sobre o *budget* de pessoal, pois contratar mais funcionários significa aumentar os custos da folha de pagamento. Sobre a RP, (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2012) dizem que é um documento que tem por finalidade oferecer ao setor de RH o maior número possível de informações concernentes ao candidato, tais como:

- Título e exigências do cargo;
- Experiência requerida;
- Tarefas a executar;
- Responsabilidades;

- Habilidades exigidas;
- Grau de instrução necessário.

Enfim, a requisição de pessoal é um documento que ajuda a empresa na atividade de suprimento de empregados (recrutamento e seleção). Se não houver nenhum candidato com o perfil desejado para o cargo dentro da organização, esta poderá fazer uma busca externa.

2.2.4 FONTES DE RECRUTAMENTO

Segundo Chiavenato (2004), no MRH há indivíduos aplicados trabalhando, e outros, disponíveis. Ambos são candidatos reais ou potenciais, estejam trabalhando nos concorrentes ou na empresa, ou ainda desempregados. Fica a critério da organização, escolher qual a origem dos candidatos para o preenchimento dos cargos, origem essa que pode ser interna, ou externa, ou ambas ao mesmo tempo.

Pode-se assim, deduzir que há três modos de recrutamento:

- Recrutamento interno;
- Recrutamento externo;
- Recrutamento misto.

É importante ressaltar que cada um desses modos de recrutamento apresenta suas vantagens e desvantagens. Cabe à empresa analisar que modelo irá escolher, e, desse modo, optará pelo que trazer menos custo (sempre que for possível).

2.2.4.1 RECRUTAMENTO INTERNO

Nesta fonte, as vagas são preenchidas por indivíduos da própria empresa. A divulgação dessas vagas é feita através de comunicação (memorandos ou cartazes), em todos os quadros de aviso da empresa, descrevendo os atributos exigidos pelo cargo (MARRAS, 2011).

Esse tipo de recrutamento é baseado na movimentação de quadro de pessoal e envolve os seguintes pontos: transferência de empregados, promoções de colabo-

radores, programas de desenvolvimento RH, planos de carreira funcional (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2012).

A seguir, algumas vantagens e desvantagens do recrutamento interno, segundo Chiavenato (2004):

a) Vantagens

- É mais econômico;
- É mais rápido;
- Tem maior probabilidade de acerto;
- Motiva o grupo;
- Aproveita os indivíduos com treinamento;
- Estimula as pessoas a se desenvolverem, visando galgar posições;
- Não existe o medo do desconhecido.

Para Gil (2013, p. 93-94):

Recrutar pessoas já de dentro da empresa é um bom meio, pois os indivíduos já são conhecidos e a empresa lhes é familiar. Também constitui um procedimento bastante econômico, além de servir também para a empresa demonstrar que está interessada em promover seus empregados.

b) Desvantagens

- Bloqueia entradas de novas ideias, experiências e expectativas;
- Facilita o conservantismo e favorece a rotina atual;
- Pode gerar conflito de interesses. Alguns chefes temem ser superados e passam a sufocar os subordinados;
- Quando levado a extremo, pode premiar a incompetência;
- Não se aplica a todos os níveis da empresa. Há cargos que o ambiente interno pode não ter um substituto.

Esse processo requer muita cautela em sua elaboração, pois acontecem situações que podem ocasionar problemas na organização, por exemplo, pedido de demissão, mau desempenho e má qualidade do serviço.

Os candidatos escolhidos podem ficar frustrados, prejudicando sua produtividade no trabalho. Pode gerar um conflito de interesses, pois ao explicar as oportunidades de crescimento dentro da organização, tende a criar uma atitude negativa nos empregados que por não demonstrarem condições, não realizaram aquelas oportunidades; quando não é bem estruturada, a promoção interna pode transformar-se numa espécie de carreirismo, deixando de lado a eficiência funcional no exercício das funções atuais (NUNES, 2002, p. 31).

2.2.4.2 RECRUTAMENTO EXTERNO

Como o nome já diz, é a procura por candidatos no mercado de trabalho. Ocorre quando a empresa não encontra em seu quadro de pessoal alguém com o perfil da vaga. (CARVALHO, NASCIMENTO e SERAFIM, 2012).

As técnicas utilizadas são várias, dentre elas:

- Consulta ao banco de dados;
- Indicação por parte dos funcionários da empresa;
- Cartazes ou anúncios em locais estratégicos;
- Contatos com associações de classe e sindicatos;
- Contatos com escolas, universidades, grêmios, diretórios acadêmicos, e outros;
- Troca de informações com outras empresas numa cooperação mútua;
- Pelos meios de comunicação como: jornais, revistas, rádio, etc.;
- Pelas agências profissionais de recrutamento;
- Fazendo-se viagens para recrutar em outros locais.

Chiavenato (2004) diz que esse tipo de recrutamento culmina quando o candidato preenche uma proposta de emprego ou apresenta seu *curriculum vitae* à empresa. A proposta é um formulário que o candidato preenche. Carvalho (2012) afirma que os concorrentes devem ser registrados e depois direcionados ao setor de seleção, e esse registro se efetiva com o preenchimento do, que ele chama, de Formulário de Solicitação de Emprego (FSE).

O *curriculum vitae* (CV) assume enorme importância no recrutamento externo. Funciona como um catálogo, currículo ou portfólio do candidato. O CV é apresentado em várias seções: dados pessoais (informações básicas, como nome, idade, endereço e telefone para contatos), objetivos pretendidos (cargo ou posição desejada), formação escolar (cursos feitos), experiência

profissional (empresas onde trabalha ou trabalhou) e habilidades e qualificações profissionais (principais pontos fortes e competências pessoais). (CHIAVENATO, 2004).

O autor Caxito (2012) declara que esse segundo modo de recrutamento promove a comunicação da organização com o MRH, possibilitando a inserção de pessoas que modifiquem os “ares” da empresa com seus talentos, habilidades e expectativas. Em virtude disso, o capital intelectual torna-se mais valioso e diversificado, da mesma maneira que sua cultura organizacional.

Ratificando o que fora supracitado, Chiavenato (2004) cita algumas vantagens do recrutamento externo:

a) Vantagens

- Ingresso de “gente nova” na empresa (talentos, habilidades e expectativas);
- Renovação dos recursos humanos (enriquecimento), pelo subsídio de novos talentos e habilidades;
- Em alguns casos, diminuição dos gastos com treinamento, desde que esses novos candidatos já tenham sido treinados lá fora;
- Renova a cultura organizacional;
- Incentiva a interação da empresa com o MRH;
- Não deixa de ser uma forma de divulgação do nome da empresa.

O mesmo também fala das:

b) Desvantagens

- Normalmente é muito mais caro;
- Tem um índice de segurança menor;
- É mais demorado que o recrutamento interno;
- Atinge de forma negativa a motivação dos atuais colaboradores;
- Diminui a fidelidade dos funcionários quando oferece oportunidades a estranhos;
- Exige planos de socialização para os novos empregados.

2.2.4.3 RECRUTAMENTO MISTO

Este tipo de recrutamento busca as vantagens que há nos outros dois já mencionados, sempre tentando driblar as desvantagens de ambos. Ele abrange os dois tipos de fontes (interna e externa) de RH. Quando um funcionário é transferido para outro cargo (recrutamento interno) sua vaga fica aberta, logo, haverá a necessidade de preenchê-la (recrutamento externo), a menos que essa vaga seja cancelada (CHIAVENATO, 1999).

2.2.4.4 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DO RECRUTAMENTO

Chiavenato (2004, p. 121) diz que “a avaliação dos resultados é importante para aferir se o recrutamento está realmente cumprindo a sua função e a que custo”. O autor ainda afirma que, conforme toda e qualquer operação importante, o recrutamento deve oferecer conclusões para ambas as partes (organização e pessoas).

Quadro 3 – Medidas para avaliar o recrutamento

<p style="text-align: center;">MEDIDAS DE CRITÉRIO GLOBAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Número ou porcentagem de: • Cargos preenchidos • Cargos preenchidos dentro do tempo normal • Cargos preenchidos a custos baixos (custo por admissão) • Cargos preenchidos por pessoas que permanecem por mais de um ano na empresa • Cargos preenchidos por pessoas que estão satisfeitas com suas posições
<p style="text-align: center;">MEDIDAS DE CRITÉRIO ORIENTADO PARA O RECRUTADOR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Número de entrevistas feitas • Qualidade dos entrevistados avaliada pelos entrevistadores • Porcentagem dos candidatos recomendados que são admitidos • Porcentagem dos candidatos recomendados que são admitidos e que se desempenham bem • Custo por entrevista
<p style="text-align: center;">MEDIDAS DE CRITÉRIO ORIENTADO PARA O MÉTODO DE RECRUTAMENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Número de candidatos apresentados • Número de candidatos qualificado apresentados • Custo por candidato • Tempo requerido para gerar candidatos • Custo por admissão • Qualidade dos candidatos admitidos (desempenho, rotatividade, etc.)

Fonte: Chiavenato (2004, p. 122).

Finalizado o recrutamento, é chegada a hora de realizar o processo de seleção dos profissionais, que será da forma mais ampla possível, detalhado no próximo item.

2.3 SELEÇÃO DE PESSOAL

Quando se fala em seleção, logo vem à mente a ideia de separar os melhores. E, realmente, ela atua como uma fina peneira que permite o ingresso de apenas alguns indivíduos na organização (os de características desejadas). Assim como o recrutamento, a seleção também integra o processo de agregar pessoas, porém, enquanto o recrutamento é visto como uma prática positiva e convidativa (por se tratar de atração, divulgação e comunicação), a seleção é vista como uma prática restritiva e negativa, por se tratar de escolha, classificação e decisão (CHIAVENATO, 2004).

Uma das narrativas mais remotas sobre critérios de seleção é encontrada na Bíblia Sagrada, quando um dos juízes dos hebreus teve que combater com seus inimigos, os midianitas, com apenas trezentos homens (BÍBLIA SAGRADA, Jz:7).

Conforme o relato, após um recrutamento de 32000 pessoas, determinou-se o primeiro critério: “quem for tímido e medroso, volte e retire-se da região montanhosa”. E permaneceram apenas 10000 indivíduos. Em seguida o segundo critério: “faz descer o povo às águas e aquele que lambe as águas com a língua, como faz o cão, põe à parte; como também a todo aquele que se abaixar de joelhos a beber”. Neste teste passaram somente trezentos homens, que não se baixaram e nem se ajoelharam, mas permaneceram vigilantes bebendo a água levando a mão à boca (BÍBLIA SAGRADA, Jz: 7).

Atualmente, a crescente demanda por estratégias para superar concorrentes num mercado tão competitivo, faz da seleção de pessoas uma atividade crucial, pois as empresas que possuem as melhores equipes, consequentemente, terão mais chances de maximização de resultados e de lucros (BARBOSA, 2002).

2.3.1 SELEÇÃO COMO UM PROCESSO DE COMPARAÇÃO

Para Chiavenato (2004), a seleção pode ser configurada como uma comparação entre dois fatores, são eles: requisitos do cargo a ser preenchido x características dos candidatos a ocupá-lo.

Martins (2007) diz que o melhor é que o perfil e a função se ajustem. Ele fala ainda, da necessidade da escolha do candidato certo para a vaga certa, isto é, dentre os recrutados, escolher aqueles mais adequados aos cargos, sempre tendo em vista a manutenção ou o aumento da eficiência e desempenho do pessoal.

As informações sobre as atividades desenvolvidas e as habilidades necessárias para a execução do cargo devem ser descritas antes do começo do processo de seleção, isto é, saber das competências necessárias. Essas informações podem ser obtidas com o requisitante da vaga (FRANÇA, 2010).

Carvalho (2000) aconselha que o selecionador de RH da empresa tenha a descrição detalhada do cargo almejado pelo candidato, trazendo informações sobre:

- Título do cargo;
- Localização da unidade da empresa onde está localizado o cargo;
- Descrição sumária do cargo;
- Descrição detalhada das tarefas que compõem o cargo;
- Máquinas, equipamentos e materiais utilizados no exercício do cargo;
- Requisitos mentais exigidos do ocupante do cargo;
- Nível de instrução para o desempenho das funções do cargo;
- Aptidões necessárias para o exercício pleno do cargo;
- Responsabilidades inerentes a cargo;
- Outras informações concernentes ao cargo.

Verifiquemos a ilustração de Chiavenato (2004) no quadro a seguir:

Quadro 4 – Processo de comparação

X	Y
Especificações do cargo ou competências desejadas	Características do candidato
O que o cargo requer ou competências desejadas	O que o candidato oferece
Análise e descrição do cargo para saber quais os requisitos que o cargo exige de seu ocupante ou definição da competência	Técnicas de seleção para saber quais as condições pessoais para ocupar o cargo ou preencher a competência desejada

Fonte: Chiavenato (2004, p.131).

Nesta análise, quando a coluna da direita não é igual ou maior que a da esquerda, conclui-se que o candidato não está apto a ocupar o cargo.

2.3.2 SELEÇÃO COMO UM PROCESSO DE DECISÃO E ESCOLHA

Feita a confrontação “Cargo X Candidato”, pode haver o risco de vários dos concorrentes à vaga de emprego, apresentarem condições semelhantes para ocupar o cargo. Segundo Chiavenato (2004, p. 132-133), “o órgão de seleção não pode impor ao órgão requisitante a aceitação dos candidatos aprovados no processo de comparação”.

Quadro 5 – A seleção como responsabilidade de linha e função de staff

RESPONSABILIDADE DE LINHA	FUNÇÃO DE STAFF
<ul style="list-style-type: none"> • Decidir quanto ao preenchimento do cargo vago através da emissão da Requisição de Emprego (RE) • Decidir quanto às características básicas dos candidatos • Entrevistar os candidatos • Avaliar e comparar os candidatos através dos resultados das entrevistas e das demais técnicas de seleção • Decidir a respeito da aprovação ou rejeição dos candidatos • Escolher o candidato final ao cargo 	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar o arquivo de candidatos e/ou executar o processo de recrutamento • Fazer as entrevistas de triagem dos candidatos que se apresentam • Desenvolver técnicas de seleção mais adequadas • Preparar e treinar os gerentes nas técnicas de entrevistar candidatos • Aplicar testes psicométricos ou de personalidade, se necessário • Assessorar

Fonte: Chiavenato (2004, p. 133).

Repetidamente, as organizações se defrontam com a dificuldade de tomar decisões a respeito de um ou mais candidatos. Qualquer decisão que seja tomada envolve o candidato em certo tratamento. Tratamento, aqui, quer dizer o tipo de re-

solução a ser tomada. Do ponto de vista de Chiavenato (2010), o processo de seleção de pessoal admite quatro modelos de tratamento:

- Modelo de colocação: apenas um candidato e uma só vaga a ser ocupada. O designado deve ser admitido sem que sofra rejeição;
- Modelo de seleção: diversos candidatos, apenas uma vaga. Compara-se os candidatos com os requisitos do cargo, resultando em duas possibilidades: aprovado ou rejeitado, de maneira que, o aprovado será admitido e o reprovado sairá do processo de seleção;
- Modelo de classificação: várias vagas e vários candidatos. Acontece da mesma forma do modelo anterior, porém, caso seja rejeitado, o candidato passa a ser comparado para outra vaga até se esgotarem as vagas restantes;
- Modelo de agregação de valor: o candidato é visualizado pelo ponto de competências para a organização, se as competências individuais interessarem às organizacionais, a pessoa será admitida, se não, rejeitada.

A seleção por competência é compreendida pela agregação de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos que possibilitam ao indivíduo (que os possui) desempenhar certa tarefa com eficácia em qualquer situação. Essa forma de seleção tem tomado espaço nas empresas, pois é mais objetiva — voltada para as competências exatas do cargo - e, assim, a escolha torna-se menos subjetiva e mais certa (RABAGLIO, 2001).

2.3.3 TÉCNICAS DE SELEÇÃO

Há vários métodos apropriados para descobrir as características individuais de cada candidato, visando efetivar a seleção dos mais aptos. Esses métodos possibilitam a percepção das habilidades dos candidatos, e vão mais além ao prever o comportamento destes no cargo a ser ocupado (GIL, 2001).

As técnicas de seleção mudam de acordo com o nível do cargo na hierarquia da estrutura organizacional, que regularmente é predeterminado na descrição e especificação do cargo (TACHIZAWA, FERREIRA e FORTUNA, 2001).

2.3.3.1 ENTREVISTA

Marras (2011) considera a técnica de entrevista a mais importante. O autor comenta que outrora era tida como um instrumento acessório — num tempo em que os testes psicológicos eram mais considerados que a própria observação pessoal do selecionador.

Atualmente a entrevista é o procedimento mais amplamente usado no decurso da seleção, pois, o contato pessoal é um dos modos mais eficazes de se extrair conclusões do indivíduo que está inserido no processo de seleção (DESSLER, 2015).

Para Caxito (2012, p. 43-44):

A entrevista é a mais utilizada e mais importante técnica de seleção. Pode ser utilizada com vários propósitos, como por exemplo, para verificar a veracidade dos dados fornecidos no currículo e nos demais documentos apresentados pelo candidato. Isso se torna necessário, pois, muitas vezes as informações contidas nos currículos não estão totalmente claras ou apresentam-se de forma contraditória, sendo importante uma explicação detalhada por parte do candidato.

Portanto, Weiss (2001) adverte para que a análise dos currículos seja muito bem feita, pois, ela não expressa apenas a experiência profissional e a formação do candidato. Uma cuidadosa análise dos currículos ajudará na formulação das perguntas e, conseqüentemente, na tomada de decisões.

Segundo Marras (2011), uma entrevista de seleção pode ser, quanto à sua metodologia:

Estruturada → antecipadamente planejada, padronizada e sistemática. Em meio às vantagens, destaca-se a viabilidade de melhor comparação de resultados entre vários candidatos (mesmas questões para todos).

Não-estruturada → não segue um molde predeterminado, não se prende a nenhum planejamento. Apenas anota fatos e informações resultantes do encontro.

Tem como principal vantagem o aproveitamento exclusivo dos momentos e características de cada candidato.

Chiavenato (2004) recomenda alguns cuidados que devem ser tomados na elaboração da entrevista e descreve cinco etapas, as quais, apresentamos de forma condensada no quadro a seguir:

Quadro 6 – Etapas de uma entrevista

SEQUÊNCIA	DEFINIÇÕES
PREPARAÇÃO	Consiste em planejar, ou seja, definir os objetivos, o tipo, revisão de currículo do candidato, obtenção de informações sobre o cargo e o candidato.
AMBIENTAÇÃO	Separar uma sala onde não haja interrupções e arrumá-la de forma que fique confortável. O clima da conversação deve ser cordial, sem pressões na obtenção de respostas.
PROCESSAMENTO	Nesse estágio, dois aspectos são importantes: a confirmação de informações que constam no currículo e aprofundamento das mesmas; e a reação do candidato, o seu comportamento.
ENCERRAMENTO	É o fechamento da conversa, que deve fluir naturalmente sem embaraços. O entrevistador sinaliza o término e informa ao entrevistado quais serão os passos seguintes.
AVALIAÇÃO	Assim que o entrevistado sair, o entrevistador procede a sua análise, enquanto tudo está vivido em sua mente. passar as anotações, fazer outras, aprovar ou rejeitar; e seu desempenho em relação aos demais candidatos.

Fonte: Chiavenato (2004).

2.3.3.2 PROVAS DE CONHECIMENTOS OU DE CAPACIDADES

São provas que têm por objetivo revelar os conhecimentos profissionais possuídos pelo candidato, indispensáveis para o bom desempenho da função (FRANÇA e ARELLANO, 2002). Quanto à forma de aplicação, essas provas podem ser: orais, escritas ou de realização; quanto à abrangência: conhecimentos gerais ou específicos; e quanto à organização (elaboração): subjetivas, objetivas ou mistas (CHIAVENATO, 2004).

2.3.3.3 TESTES PSICOLÓGICOS

São testes que destacam principalmente as aptidões mentais, mecânicas, psicomotoras e visuais. A aptidão é entendida como uma individualidade que vem da natureza do ser humano, que pode ser duradoura e, não necessariamente, constante ou imutável (CARVALHO, NASCIMENTO e SERAFIM, 2012).

A psicologia contribui com o processo de seleção ao aperfeiçoar a medição, ao descrever e analisar as diferenças individuais, quando trata estatisticamente os resultados da mensuração e analisa os cargos, funções e ocupações (MINICUCCI, 1995).

Segundo Chiavenato (2004, p. 147):

A abordagem mais conhecida a respeito das aptidões é a teoria multifatorial de Thurstone. Segundo esta abordagem, a estrutura mental das pessoas é constituída por um número de fatores relativamente independentes entre si, cada qual responsável por uma determinada aptidão.

Foram definidos sete fatores específicos e, criado um conjunto de testes para medi-los, são eles:

- (Fator V ou compreensão verbal) → relaciona-se com a facilidade no uso adequado das palavras. É também denominado de aptidão verbal e envolve raciocínio verbal. Os testes para o fator V envolvem leitura, analogias verbais, sentenças desordenadas, vocabulário, etc.. Seria o fator mais encontrado em escritores, poetas e pessoas que sabem utilizar as palavras.
- (Fator W ou fluência de palavras) → relaciona-se com a fluência verbal, isto é, com a facilidade de falar. Seria o fator mais encontrado em oradores, vendedores e pessoas que falam bem.
- (Fator N ou fator numérico) → está diretamente relacionado com a rapidez e exatidão em cálculos numéricos simples. Seria o fator mais encontrado em pessoas que fazem cálculos mentais com rapidez.
- (Fator S ou relações espaciais) → é a habilidade para visualizar relações espaciais em duas ou três dimensões. Seria o fator mais encon-

trado em projetistas, desenhistas, motoristas de caminhões e pessoas que fazem cálculos geométricos ou projeções mentais a respeito de espaço e dimensão.

- (Fator M ou memória associativa) → envolve facilidade de memorização, que pode ser visual (de imagens, símbolos, palavras escritas, etc.), auditiva (palavras ouvidas, sons, música, etc.).
- (Fator P ou rapidez perceptual) → é a habilidade para perceber rápida e exatamente detalhes visuais ou reconhecer rapidamente similaridades e diferenças. É também denominada aptidão burocrática ou atenção concentrada. Seria o fator mais encontrado em funcionários que trabalham com números e letras (digitadores, auxiliares de escritório, etc.).
- (Fator R ou raciocínio) → pode ser tanto o raciocínio indutivo ou concreto (das partes para o todo) como o raciocínio dedutivo ou abstrato (do todo para as partes).

O autor diz que depois, Thurstone acrescentou um fator geral (Fator G) ao qual denominou de inteligência geral, pois, condiciona e complementa todas as aptidões.

2.3.3.4 TESTES DE PERSONALIDADE

Estes avaliam o candidato em sua personalidade (características mensuráveis e permanentes), em suas características de comportamento (equilíbrio emocional, frustração, motivação, etc.). A realização desses tipos de testes exige a participação de um profissional de psicologia (CHIAVENATO, 2004).

Marras (2011) traz os testes de personalidades como categoria dos testes psicológicos e diz que são usados para conhecer o sistema endógeno das pessoas (perfil comportamental de cada um).

2.3.3.5 TESTES DE SIMULAÇÃO

Consistem em dramatizar situações em grupo para submeter o candidato a problemas nos quais ele esboçará um comportamento que servirá de análise por um psicólogo (CHIAVENATO, 2004). São as “famosas” dinâmicas de grupo.

Nessas dinâmicas, os participantes atuam e expõem suas opiniões e sua visão pessoal sobre as mesmas. Podem acontecer em forma de jogos, onde são analisadas as posturas e as maneiras de reagir de cada um à alguma atividade. Hoje em dia, a capacidade de trabalhar em equipe tem sido bastante valorizada (FAISSAL, PASSOS, *et al.*, 2009).

O mercado de trabalho atual não busca apenas os conhecimentos técnicos das pessoas, mas também, os fatores comportamentais são essenciais, porque eles envolvem: trabalho em equipe, participação pela busca de resultados, pró-atividade, busca por melhorias, inovações de métodos e processos das empresas. Em outras palavras, trata-se da socialização e interação grupal do indivíduo (PICHON-RIVIÈRE, 2005).

Como vimos, as técnicas de seleção são várias, porém as organizações devem estar atentas às consequências legais de uma seleção. A legislação determina que seja feita uma efetiva e sistemática avaliação dos processos seletivos, assegurando que a empresa não está, injustamente, discriminando nenhum candidato (DESSLER, 2015).

2.3.3.6 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DE SELEÇÃO

Terminado o processo, é preciso fazer avaliação de sua eficiência e eficácia. A eficiência consiste em fazer as coisas de forma correta, e a eficácia, em alcançar resultados a atingir objetivos. Um modo de avaliar os resultados é certificando-se de que trouxe os melhores talentos para a empresa. Nesta avaliação, também é preciso observar os custos inerentes ao processo de recrutamento e seleção (CHIAVENATO, 2004).

A obtenção de bons resultados implica custos significativos, mas o processo de seleção traz importantes e inquestionáveis resultados como os que Chiavenato (2004) relaciona a seguir:

- Adequação das pessoas ao cargo e consequente satisfação do pessoal com emprego;
- Rapidez no ajustamento e integração do novo empregado às novas funções;
- Melhoria gradativa do potencial humano através da escolha sistemática dos melhores talentos;
- Maior estabilidade e permanência das pessoas e, decorrente redução na rotatividade;
- Maior rendimento e maior produtividade pelo aumento da capacidade do pessoal;
- Melhoria do nível das relações humanas pela elevação da moral;
- Menores investimentos e esforços em treinamento, pela maior facilidade em aprender as tarefas do cargo e novas atividades trazidas pela inovação.

Como já foi dito, bons resultados implicam custos, mas é importante para qualquer empresa investir nesse processo (seleção), pois, ter colaboradores competentes a mantem na condição de competitiva frente ao mercado.

3. METODOLOGIA

Na metodologia, foram abordadas as questões de pesquisa, a natureza da pesquisa, as técnicas de coleta de dados, o universo e a amostra da aplicação da pesquisa, a operacionalização de variáveis, e a análise de dados. A metodologia nada mais é que o desenvolvimento desses processos que desenham a forma e os métodos para a realização do projeto (MARTINS e THEÓPHILO, 2009).

Pode-se definir a metodologia como os passos determinados pelo pesquisador para o desenrolar da pesquisa, o estudo dos métodos que ajuda o investigador a

compreender todo o processo da investigação científica, organizando a lógica do procedimento científico (PEREIRA, 2007).

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

Neste tópico será mostrado que tipo de pesquisa foi desenvolvido para a elaboração deste trabalho. Gerhardt e Silveira (2009, p. 31) dizem que “a pesquisa científica é o resultado de um inquérito ou exame minucioso, realizado com o objetivo de resolver um problema recorrendo a procedimentos científicos”.

Quanto à abordagem, a pesquisa apresentada tem caráter qualitativo. A pesquisa qualitativa não se preocupa com números, e sim, com aspectos da realidade que não podem ser quantificadas, focando na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais (GERHARDT e SILVEIRA, 2009).

Quanto à natureza, pode ser classificada como básica, pois, busca produzir novos conhecimentos e úteis para o progresso da ciência sem aplicação prática prevista. Envolve verdades e interesses universais para aplicação (GERHARDT e SILVEIRA, 2009).

Quanto aos objetivos, foi feita uma pesquisa descritiva, pois, pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade. Esse tipo de pesquisa exige do observador uma gama de informações sobre o que deseja pesquisar (GERHARDT e SILVEIRA, 2009).

Quanto aos procedimentos, foi usado um estudo de caso que pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida que no caso deste TCC é a Igreja Evangélica Assembleia de Deus. Neste tipo de método, o pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo como ele o percebe (FONSECA, 2002). Esse método procura conhecer o que há de mais essencial e mais característico no objeto de estudo.

3.2 QUESTÕES DE PESQUISA

Segundo Vergara (2007), são questões que servem de roteiro para o estudo. Para atender os objetivos da pesquisa foram formuladas as seguintes perguntas:

1. Quais são as fontes utilizadas pela Igreja Evangélica Assembleia de Deus para o recrutamento de candidatos ao cargo de pastor?
2. Quais as técnicas de recrutamento são utilizadas por essa igreja para atrair candidatos ao referido cargo?
3. Quais técnicas de seleção são aplicadas na escolha de pastores na IEAD?
4. Como se avalia o resultado do recrutamento
5. De que maneira se avalia o resultado da seleção?

3.3 UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITO DA PESQUISA

A entidade pesquisada possui 236 congregações sendo: sessenta na Capital (Maceió), e cento e setenta e seis no interior do Estado (Alagoas). Sua sede está localizada na Rua Cleto Campelo, 06, Jacintinho, Maceió – AL, com o CNPJ 09.315.631/0001 – 74. A pesquisadora escolheu para a entrevista o Pr. Presidente Benedito Teixeira Martins.

O referido pastor é membro da igreja desde à década de 1970, tem uma trajetória de sucesso na instituição, e em novembro de 1989 recebeu a nobre missão de conduzir a igreja na condição de Pr. Presidente. Desde então, ao longo dos anos, tem contribuído para o bom funcionamento da organização dedicando sua vida ao serviço sacerdotal.

3.4 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados é a procura pelas informações que elucidarão o fenômeno ou fato que o pesquisador quer esclarecer. O instrumental técnico elaborado pelo pesquisador para o registro e a análise dos dados deverá preencher os seguintes requisitos: validade, confiabilidade e precisão (GERHARDT e SILVEIRA, 2009).

Segundo Yin (2010), em um estudo de caso, os dados podem proceder de seis fontes distintas: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante, artefatos físicos. Foram utilizados os dados provenientes da seguinte fonte: entrevista.

A entrevista é uma técnica alternativa para se coletar dados não documentados sobre determinado tema – interação social, forma de diálogo – (GERHARDT e SILVEIRA, 2009). Para Yin (2010), as entrevistas são fontes essenciais de informação para o estudo de caso.

3.5 DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE

As categorias analíticas do estudo foram determinadas com base na revisão teórica, e as questões foram elaboradas a partir dos objetivos específicos do estudo, cada um com suas categorias analíticas, as quais são apoiadas nos elementos de análise detalhados no quadro a seguir:

Quadro 7 – Categorias e elementos de análise

QUESTÕES DE PESQUISA	CATEGORIA ANALÍTICA	ELEMENTOS DE ANÁLISE
Quais são as fontes utilizadas pela IEAD para recrutamento de candidatos ao cargo de pastor?	Fontes do recrutamento	Mercado de trabalho
Quais técnicas de recrutamento são utilizadas pela IEAD?	Técnicas de recrutamento	Mercado de recursos humanos
Quais técnicas de seleção são aplicadas na escolha de pastores na IEAD?	Técnicas de seleção	Currículos Capacidades Habilidades Comportamentos
Como se avalia os resultados do recrutamento e da seleção?	Avaliação de resultado	Custos Número de candidatos atraídos Pessoas adequadas Desempenho Produtividade

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A organização das informações é essencial para que elas sejam analisadas adequadamente, daí, surge a necessidade de agrupá-las em categorias, que, no caso deste estudo foram divididas em recrutamento e seleção.

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Este capítulo compreende a análise e interpretação dos dados obtidos na pesquisa, que foram coletados através da técnica de entrevista estruturada. A finalidade da análise é organizar e resumir os dados para proporcionar o fornecimento de *feedback* ao problema exposto para a investigação. Já a interpretação procura mostrar o sentido mais abrangente das respostas (GIL, 2008).

No capítulo anterior foi feita a definição das categorias de análise (organização das informações), e as perguntas e respectivas respostas estão agrupadas da mesma forma. Sendo assim, seguem, de acordo com as categorias de análise, as questões de pesquisa. Relembrando, a coleta foi feita através de uma entrevista dirigida ao Pr. Presidente da IEAD, Benedito Teixeira.

4.1 QUESTÃO REFERENTE ÀS FONTES UTILIZADAS PELA IEAD PARA RECRUTAMENTO DE PASTORES

O recrutamento é atividade de atrair pessoas para a ocupação de cargos nas empresas. As necessidades de preenchimento de vagas são originadas por motivos diversos (MARRAS, 2011). Este mesmo autor diz que as organizações expressam essas necessidades formalmente, através de um documento chamado: requisição de pessoal (RP).

Ainda sobre este documento, os autores (CARVALHO, NASCIMENTO e SERAFIM, 2012) dizem que ele tem a finalidade de oferecer as principais informações inerentes ao candidato para o setor de RH, tais como: títulos e exigências do cargo, experiência requerida, tarefas a executar, responsabilidades, habilidades exigidas, grau de instrução necessário. Na entidade pesquisada, observou-se que os pré-requisitos para ocupar o cargo de pastor são:

- Ser membro regular da mesma;
- Ter o preparo acadêmico (no mínimo ensino médio completo/curso teológico);
- Ser vocacionado levando uma vida espiritual ativa;
- Ser casado;
- Ter alguma experiência do trabalho;
- Ter boa reputação, idoneidade, voluntariedade;
- Não ter seu nome inserido nos órgãos de proteção ao crédito (SPC/SERASA).

Cabe ressaltar que, ainda hoje, existem indivíduos que ocupam esse cargo sem, no entanto, terem cursado teologia. Isso se deve ao fato de, no passado, não haver disponibilidade de pessoas com essa formação. Mas nos dias atuais isso já não ocorre mais.

Sobre a responsabilidade pelo recrutamento, verificou-se que, dadas as particularidades da entidade religiosa, a própria efetua esse trabalho, tendo a diretoria da organização como responsável direta, sem o auxílio de profissionais da ARH.

Enfim, após ser identificada a carência de pessoal para o preenchimento de determinado cargo, o setor responsável pode se utilizar de várias fontes para atrair candidatos, que pode ser da própria empresa ou do meio externo (GIL, 2013).

A IEAD tem como objetivo difundir uma ideologia religiosa. Seus pastores, além de serem divulgadores da fé Assembleiana, precisam ser “consumidores” da mesma, pois, não é apenas um trabalho profissional, mas uma vocação. Sendo assim, não resta outra opção para a instituição a não ser recorrer exclusivamente ao recrutamento interno, considerando que o conceito de “interno” aqui se refere à denominação e não a cada congregação local ou sede administrativa.

Apesar dos teóricos constatarem desvantagens no recrutamento interno, como por exemplo, bloqueio de novas ideias; facilitação do conservantismo; favorecimento da rotina; conflitos de interesse; premiação por incompetência, a IEAD não enxerga tais desvantagens, pois, não é de seu interesse incorporar novas ideias,

novos costumes, e a grande necessidade de obreiros por conta do crescimento da obra não permite que sejam gerados conflitos de interesses.

4.2 QUESTÃO REFERENTE ÀS TÉCNICAS DE RECRUTAMENTO USADAS PELA IEAD

Para suprir as vagas com indivíduos do próprio ambiente, as organizações podem utilizar-se de: programas de desenvolvimento; promoção de pessoal; planos de carreira funcional; transferência de pessoal (CARVALHO, NASCIMENTO e SERAFIM, 2012).

Além dessas alternativas acima mencionadas, pôde-se ver outras maneiras que essa instituição religiosa utiliza para despertar interessados para o trabalho pastoral. Verificou-se um forte trabalho de incentivo através de sermões (pregações) e também usa-se a técnica de observação pelos líderes de cada congregação, uma vez que o crescimento da igreja é exponencial, e a necessidade de contratar pastores cresce da mesma forma.

A oferta de cursos teológicos também contribui para fomentar o desejo ao pastorado. Quem se mostra interessado a fazer recebe uma ajuda de custo da igreja, após passar por uma avaliação e ser aprovado.

4.3 QUESTÃO REFERENTE ÀS TÉCNICAS DE SELEÇÃO APLICADAS PELA IEAD

A crescente demanda por superação frente aos concorrentes num mercado tão competitivo faz da seleção de pessoas uma atividade crucial, pois é o momento de separar os melhores, e as empresas que possuem excelentes equipes terão mais chances de maximização de resultados e de lucros (BARBOSA, 2002).

A seleção, vista como um processo de comparação, consiste no confronto entre os requisitos do cargo a ser ocupado com as características do candidato a ocupá-lo. E, uma vez feita a comparação, pode haver o risco de vários candidatos apresentarem semelhantes condições para preencherem a vaga. Daí, a seleção é vista como um processo de decisão e escolha (CHIAVENATO, 2010).

O autor ainda diz que, qualquer que seja a tomada de decisão, o candidato é envolvido num certo tratamento, que, aqui, quer dizer o tipo de resolução a ser tomada. Ele admite quatro modelos de tratamento: modelo de colocação; modelo de seleção; modelo de classificação; modelo de agregação de valor.

Desses modelos descritos acima, a entidade pesquisada pratica, na maioria das vezes, o modelo de colocação, onde há apenas um candidato para uma só vaga, pois, como já foi dito em outro trecho do trabalho, o MRH é escasso para a contratação de pastores, pelo fato de não ser uma profissão que proporcione grandes recompensas financeiras (remunerações). Uma das informações coletadas na entrevista foi que as instituições de crédito não consideram a função “pastor” como profissão, constituindo assim, mais uma dificuldade para pessoas se interessarem por esse cargo.

Existem várias técnicas convenientes para descobrir as características individuais de cada candidato, com o objetivo de selecionar os mais aptos. Essas técnicas facilitam a percepção das habilidades dos candidatos, e, até vão além ao prever a conduta destes no cargo a ser ocupado (GIL, 2001).

Embora seja uma instituição religiosa, o que para alguns se distancia da ciência, a IEAD mostra que usa recursos oferecidos pela Ciência da Administração, pois, apresentou nos resultados desse estudo, pelo menos, duas técnicas de seleção que são: entrevista e provas de conhecimentos e capacidades, e também as análises de currículo e da certidão “Nada Consta”. Além dessas técnicas, a entidade utiliza um teste vivencial, onde a comunidade interage com o candidato por algum tempo.

Nas empresas mais estruturadas, que têm setores responsáveis pelo processo de recrutamento e seleção, a decisão final de aceitar ou rejeitar o candidato fica sob a responsabilidade de “linha”, a função de *staff* apenas assessora (CHIAVENATO, 2004). Trazendo para o caso da instituição em estudo, a tomada de decisão sobre aceitar ou rejeitar o candidato é de responsabilidade do Pr. Presidente, e a igreja ainda não possui uma função de *staff*.

4.4 QUESTÃO REFERENTE À AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Finalizado o processo, é necessária a avaliação de sua eficiência e eficácia. Eficiência significa fazer as coisas de forma correta, e eficácia, alcançar resultados e atingir objetivos. Um processo que atinja essas duas variáveis, deve trazer para as organizações os melhores talentos. A avaliação é feita mediante critérios, e cada empresa pode ter os seus.

Dessa forma, os critérios para avaliar o processo de recrutamento e seleção na IEAD são os seguintes: rendimento e produtividade do indivíduo, onde é observado o crescimento do número de membros e congregados, aumento das finanças, do patrimônio; melhoria do nível de relações humanas, pois, a situação de estresse em que as pessoas vivem, conflitos surgem facilmente, sendo necessária a ação de alguém que saiba conciliar as questões (o pastor precisa ter essa qualidade); estabilidade e permanência da pessoa, que proporciona a redução do *turnover*; adequação da pessoa no cargo e consequente satisfação são fatores facilmente percebidos, pois, estão diretamente ligados ao rendimento e à produtividade.

Voltando a falar em produtividade, o aumento das finanças é um “ponto” muito importante a ser atingido pelo pastor recém-contratado, pois, é dessas finanças que sai o seu sustento. Na IEAD, a distribuição financeira se faz dessa forma: 20% do que é arrecadado na congregação são enviados para o templo sede, desses 20%, 10% são para manutenção da entidade, 5% são para o trabalho missionário e os outros 5% são direcionados para taxa de jubilação; 40% são referentes à prebenda pastoral (sustento dele e família); os outros 40% são para a manutenção da congregação.

4.5 SUGESTÕES DA PRÓPRIA ENTIDADE PARA MELHORIA DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Embora possua processo de recrutamento e seleção, e até use técnicas que são utilizadas no mercado, a IEAD vê necessidade de melhoria em seus procedimentos. Uma das preocupações é a respeito dos critérios para enviar os interessa-

dos aos cursos de teologia, uma vez que demanda custos para a igreja, e nem sempre a totalidade desses enviados traz algum tipo de retorno.

O entrevistado, Pr. Benedito T. Martins diz que “a organização acha interessante que os candidatos também tenham outra formação na área de humanas, seja Psicologia ou Administração, já que lidam com pessoas “. Ele diz ainda que, “ faz parte dos planos da igreja, terceirizar um profissional da ARH e um psicólogo (que possuam formação cristã) “ para que o processo de recrutamento e seleção tenha mais êxito, e, conseqüentemente, diminua os custos (prejuízos) que uma seleção mal feita traz.

Outro problema observado pela igreja é a falta de apoio familiar dos candidatos. Estes têm vocação, mas muitas vezes a família não colabora para o sucesso dos mesmos, e essa falha, de vez em quando, acontece na seleção.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando que se trata de uma instituição religiosa, e que não lida com a questão da concorrência de modo tão sagaz, como as empresas comerciais, que, por isso, precisam de mais métodos científicos, pode-se dizer que a Igreja Evangélica Assembleia de Deus possui um processo de recrutamento e seleção de pastores simples, porém bem definido, utilizando-se, inclusive, dos recursos oferecidos pela ciência.

Embora esses recursos nem sempre sejam aplicados por profissionais da área de RH, a sua utilização pode ser considerada como um fator positivo em favor da organização. Por exemplo, a atividade de avaliação do processo de recrutamento e seleção não é realizada por um profissional da área de recursos humanos, mas o Pr. Presidente junto ao restante da diretoria executa muito bem esse “papel”. E esta avaliação contribui para o bom funcionamento da igreja.

Além disso, verificou-se também que a IEAD já pratica um planejamento das necessidades de pessoal, mesmo que de forma modesta, quando dispõe de um banco de dados onde armazena informações sobre possíveis candidatos ao pasto-

rado. Continuando a observar, percebe-se que, embora possua critérios definidos para a escolha do pastor, estes podem sofrer variações significativas, pois as congregações têm perfis diferentes. Vale lembrar que espiritualidade e formação teológica são critérios imprescindíveis.

No decorrer da pesquisa, constatou-se que a entidade sente necessidade de aperfeiçoar o processo de recrutamento e seleção de pastores. Para contribuir com esta causa, recomenda-se que: a IEAD contrate profissionais da área de RH e psicólogo (com formação cristã), pois, eles são capacitados para realizarem todas as técnicas de seleção, como, por exemplo, os testes psicológicos, os testes de personalidade, etc; não leve aos seminários pessoas com menos de dois anos de conversão; as entrevistas sejam mais rigorosas, mensurando as habilidades em relações humanas e inteligência emocional; não se dê mais atenção ao conhecimento do que à identificação com a ideologia.

Recomenda-se ainda, que: nos cursos de teologia sejam oferecidas mais disciplinas da área de psicologia e de administração geral, visando habilitar os futuros pastores com o mínimo de capacidade de atuar como um gestor e líder; haja um sistema de avaliação teológica e de outras áreas do conhecimento para todos os pastores, pelo menos a cada quatro anos.

Sugere-se também, que outros estudos sejam feitos ouvindo não apenas o lado da organização, mas que os membros da mesma opinem sobre o que eles consideram ser um pastor eficiente e eficaz, obtendo-se assim, a avaliação da satisfação do “cliente”. E assim, esse *feedback* será de grande ajuda aos administradores e também aos seminários teológicos.

Propõe-se ainda, que sejam estendidas futuras pesquisas a grupos religiosos diferentes deste (IEAD), como outros pentecostais, batistas, presbiterianos, adventistas, luteranos, entre outros, comparando seus processos de recrutamento e seleção de pastores e identificando diferenças e semelhanças.

REFERÊNCIAS

- ARAUJO, L. C. G. D.; GARCIA, A. A. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BARBOSA, A. C. Q. **Gestão de competências em organizações**. Belo Horizonte: UFMG, 2002.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- CARVALHO, A. V. D. **Treinamento: princípios, métodos e técnicas**. São Paulo: Pioneira, 2000.
- CARVALHO, A. V. D.; NASCIMENTO, L. P. D.; SERAFIM, O. C. G. **Administração de recursos humanos**. 2ª. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- CAXITO, F. D. A. **Recrutamento e seleção de pessoas**. Curitiba: Iesde Brasil, 2012.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo perfil dos recursos nas organizações**. 10ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. 3ª. ed. São Paulo: Pearson, 2015.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1ª. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- FAISSAL, R. et al. **Atração e seleção de pessoas**. 2ª. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.
- FONSECA, J. J. S. D. **Metodologia da pesquisa científica**. Ceará: Universidade Estadual do Ceará, 2002.
- FRANÇA, A. C. L. **Prática de recursos humanos PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2010.
- FRANÇA, A. C. L.; ARELLANO, E. B. **As pessoas na organização**. 11ª. ed. São Paulo: gente, 2002.
- GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. 1ª. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1ª. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, A. C. **como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2013.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARTINS, G. D. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, J. Recursos humanos, 2007. Disponível em: <<http://w3.ualg.pt/~jmartins/gestao/Final.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2018.

MINICUCCI, A. **Psicologia aplicada à administração**. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

NUNES, G. D. S. **Recrutamento seleção**. São Paulo: Érica, 2002.

PEREIRA, J. M. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 1ª. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PICHON-RIVIÈRE, E. **O processo grupal**. 7ª. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

RABAGLIO, M. O. **Seleção por competência**. São Paulo: Educator, 2001.

SAGRADA, B. **Tradução de João Ferreira de Almeida, edição revista e atualizada no Brasil**. Brasília: Sociedade Bíblica do Brasil, 1969.

TACHIZAWA, E. T.; FERREIRA, C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com as pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 2ª. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

TOSE, M. D. G. L. E. S. A evolução da gestão de recursos humanos no Brasil, São Paulo, 1997. Dissertação de Mestrado, FEA-PUC-SP.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7ª. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WEISS, D. **Entrevista de seleção: como conduzi-la com êxito**. 1ª. ed. São Paulo: Nobel, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICES

APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. A igreja mantém um planejamento das necessidades de pessoal para o cargo de pastor? Caso mantenha, como é feito esse planejamento?
2. Como se definem os pré-requisitos exigidos para o cargo de pastor?
3. Quem é responsável pelo recrutamento de pastores?
4. Quais são as fontes utilizadas para o recrutamento?
5. A igreja mantém um banco de dados atualizados dos candidatos para pastor?
6. Quais as técnicas utilizadas no recrutamento interno?
7. Quais as técnicas utilizadas no recrutamento externo?
8. Como é feita a avaliação dos resultados do recrutamento?
9. Quais as técnicas de seleção utilizadas no processo?
10. Quais os critérios utilizados para o desempate na avaliação dos candidatos?
11. Quem toma a decisão final de aceitar ou rejeitar o candidato?
12. Como se avaliam os resultados da seleção?
13. Você acha que poderia melhorar o processo de recrutamento e seleção de pastores?

APÊNDICE B: FIGURAS

